

Foncoop, motore di futuro

*Dalla **cooperazione** all'**economia sociale**,
Foncoop rafforza il proprio ruolo nella **formazione continua**
puntando su **innovazione, sostenibilità, impatto e strumenti capaci**
di accompagnare imprese e lavoratori nelle transizioni del presente.*

di Laura Reggiani

Foncoop nasce oltre vent'anni fa da una intuizione semplice e lungimirante: sostenere imprese e lavoratori in un percorso continuo di crescita, mettendo la formazione al centro dei processi di sviluppo economico e sociale.

Oggi quel ruolo si è ampliato e consolidato. Il Fondo è diventato un punto di riferimento non solo per il mondo cooperativo ma per l'intera economia sociale, accompagnando migliaia di organizzazioni in un contesto in profonda trasformazione tecnologica, demografica e produttiva. In questa intervista, il direttore **Gianfranco De Simone** ripercorre l'evoluzione di **Foncoop** e racconta come il Fondo abbia costruito negli anni un modello basato sull'ascolto strutturato degli stakeholder, sulla sperimentazione e su strumenti capaci di combinare flessibilità e rigore. Dalla valutazione d'impatto alle strategie per il 2026, passando per gli Avvisi Speciali e le nuove linee guida ministeriali, emerge un approccio che mira a ridurre il mismatch di competenze, sostenere le imprese nelle transizioni e rafforzare la qualità dell'apprendimento lungo tutto l'arco della vita.

Direttore, partiamo dall'inizio: come e perché nasce Foncoop? Qual era il contesto del mercato del lavoro e della cooperazione in quel momento, e quale "vuoto" intendeva colmare il Fondo rispetto alla formazione continua?

Foncoop è stato autorizzato con decreto del Ministero del Lavoro del 10 maggio 2002 e ha pubblicato il primo Avviso nel 2004, avviando così la propria operatività a sostegno dei piani formativi delle imprese aderenti. Dunque, è tra i primissimi Fondi istituiti nel nostro Paese. È nato per iniziativa delle centrali cooperative - **Agci, Confcooperative e Legacoop** - insieme

a **Cgil, Cisl e Uil**. La cooperazione rappresentava già allora una componente significativa dell'economia italiana - oggi ha un peso che si aggira intorno all'8% del Pil - con una presenza trasversale in tutti i settori, dal sociale all'industria, dall'agroalimentare al credito, dalla Gdo ai servizi. Foncoop non è nato per colmare un vuoto, ma per rafforzare una propensione alla formazione già piuttosto radicata nel sistema cooperativo, offrendo uno strumento diretto di finanziamento, governato dalle parti sociali. Nel corso del tempo Foncoop è passato dall'essere il Fondo interprofessionale della cooperazione a rappresentare il riferimento per la formazione continua per tutto il sistema dell'economia sociale: non solo per le imprese costituite in forma cooperativa, dunque, ma anche per enti e organizzazioni che, pur adottando altre forme giuridiche, condividono finalità di impatto sociale, partecipazione e responsabilità collettiva. Un'evoluzione coerente con le sue radici, ma con un perimetro più ampio e un ruolo più centrale nel sistema della formazione continua.

Come è strutturato oggi Foncoop dal punto di vista della governance e degli strumenti operativi? Può raccontarci il ruolo delle parti sociali, le principali linee di finanziamento e in che modo organizzate la programmazione degli Avvisi?

Più che di governance, parlerei di un metodo strutturato di ascolto e co-progettazione che coinvolge stabilmente gli stakeholder e orienta ogni scelta del Fondo. Foncoop ha costruito negli anni una capacità sistematica di intercettare i fabbisogni emergenti: strumenti di rilevazione, tavoli tecnici e momenti di confronto con imprese, enti di formazione e parti istituzionali non sono occasioni episodiche, ma dispositivi ordinari di lavoro.

Da questo confronto nascono sperimentazioni concrete che prendono forma negli Avvisi Speciali: strumenti agili e mirati, capaci di testare soluzioni innovative prima di estenderle alla programmazione ordinaria. I due principali canali di finanziamento rispondono a logiche complementari. Il Conto Formativo consente l'uso diretto delle risorse versate ed è pensato per realtà medio-grandi con capacità di programmazione autonoma. È apprezzato per flessibilità, semplicità procedurale e rapidità di attivazione. Permette alle imprese di pianificare i percorsi formativi con tempi coerenti con le esigenze organizzative. Un dato significativo: il 38% delle realtà che lo utilizzano è una Pmi con una disponibilità inferiore a 5.000 euro annui. Segno che le piccole trovano nel Conto Formativo lo strumento ideale per la manutenzione delle competenze. Il Fondo di Rotazione, attraverso i suoi Avvisi, sostiene soprattutto micro e Pmi che intendono sviluppare programmi strutturati di innovazione organizzativa e formazione. È lo strumento con cui Foncoop ha spesso anticipato temi poi divenuti centrali nel sistema dei Fondi, svolgendo una funzione di apripista nelle politiche della formazione continua: dalla sostenibilità - ambientale, economica e sociale - fino alle attuali direttrici su Intelligenza Artificiale e intergenerazionalità. Il dialogo intergenerazionale non è solo un tema culturale, ma una leva organizzativa per integrare esperienza e innovazione. Allo stesso modo, l'AI va letta non solo in chiave di aggiornamento tecnico, ma come occasione per ripensare processi, ruoli e competenze. Abbiamo poi lo strumento del Catalogo dell'Offerta Formativa che propone alle imprese una selezione qualificata di possibilità formative su un'ampia varietà di temi e che è accessibile sia dal Conto Formativo che attraverso gli Avvisi del Fondo di Rotazione. La programmazione segue un ciclo chiaro: alla fine di ogni anno, attraverso le Linee Strategiche, definiamo le priorità tematiche e i dispositivi. Nei primi mesi dell'anno segue la delibera attuativa, che ne dettaglia strumenti e risorse. Ci riserviamo comunque la facoltà di adattare il tutto in corso d'opera, in risposta all'evoluzione del contesto economico e tecnologico.

Qual è oggi il “pubblico naturale” di Foncoop? A quali tipologie di imprese e lavoratori si rivolge in via prioritaria e come è cambiato nel tempo il profilo delle realtà che aderiscono al Fondo?

Come accennato, Foncoop è un Fondo intersettoriale e presente su tutto il territorio nazionale, perché la sua matrice cooperativa è per definizione trasversale ai settori economici. Nel tempo è cambiato il profilo delle realtà aderenti: le imprese che operano in forma coope-

rativa sono ora circa i 2/3 della nostra base associativa. Il resto delle oltre 14mila imprese aderenti è rappresentato da altre organizzazioni o enti che operano nell'ambito dell'economia sociale, ma in misura crescente anche da imprese for profit (società di persone o di capitali) che ci scelgono per la qualità dei servizi e dell'assistenza, o perché sono stimulate dalla nostra programmazione. Anche per questo Foncoop, nel panorama dei Fondi, è il secondo per dimensione media delle imprese aderenti. Quindi abbiamo una base associativa estesa ma con una forte presenza di realtà strutturate.

Guardando alla storia recente di Foncoop, quali risultati ritiene più significativi? Ci può dare qualche dato o esempio concreto sull'impatto che i percorsi finanziati hanno avuto sulla crescita delle competenze, sulla competitività delle imprese cooperative e sull'occupabilità delle persone?

Per Foncoop valutare l'impatto generato non è un esercizio accessorio, ma una leva strutturale di apprendimento organizzativo, indispensabile per orientare scelte e programmazione futura. Lo abbiamo ribadito di recente nel corso dell'evento *“Dai dati alle scelte. Misurare l'impatto sociale, costruire il futuro”*, durante il quale sono stati presentati i risultati della valutazione d'impatto sociale dell'Avviso 48 Strategico *“Innovazione e sostenibilità”*, realizzata con **Open Impact**, spin-off dell'**Università di Milano-Bicocca**. L'analisi ha evidenziato benefici diffusi e misurabili: dal miglior allineamento tra competenze e ruoli dichiarato da lavoratrici e lavoratori - con effetti positivi su soddisfazione e benessere organizzativo - fino all'incremento di produttività registrato dalle imprese beneficiarie. Ma la valutazione ha anche validato un elemento metodologico distintivo



La sede di Foncoop a Roma

del nostro Avviso Strategico: la struttura per fasi, che attiva la formazione solo dopo un percorso propedeutico di ricerca e analisi dei fabbisogni e delle metodologie di intervento. Dunque, una progettazione consapevole fondata su evidenze. Tradurre i dati in orientamenti operativi richiede rigore. Non si tratta di misurare per rendicontare, ma di comprendere cosa funziona, come funziona e perché, per migliorare in modo continuo l'efficacia delle politiche formative. Per questo Foncoop si sta dotando di una impact strategy pervasiva, che integra la propria base dati con archivi amministrativi delle pubbliche amministrazioni, così da tracciare con elevata granularità gli outcome occupazionali ed economici su imprese e persone. L'obiettivo è trasformare l'informazione in capacità decisionale: passare dai dati alle scelte, in modo sistematico e trasparente.

Il mercato della formazione finanziata in Italia è in forte evoluzione ma non privo di criticità. Dal suo punto di vista, quali sono oggi i principali nodi irrisolti e come Foncoop prova ad affrontarli?

Il nodo oggi più critico nel sistema della formazione finanziata è la frizione crescente tra la velocità dei cambiamenti economici, tecnologici e organizzativi e la rigidità procedurale e amministrativa che ha fin qui caratterizzato i Fondi interprofessionali. Le imprese si muovono in un contesto segnato da transizioni rapide che richiedono risposte tempestive. Le competenze vanno generate e rigenerate in modo continuo. I Fondi, invece, operano entro cornici regolatorie che impongono standardizzazione, controlli, tempi di istruttoria e vincoli di rendicontazione onerosi. Questa tensione rischia di produrre uno scarto tra bisogno formativo e capacità di risposta. Foncoop prova a governare questa frizione su più livelli. Anzitutto attraverso una maggiore flessibilità degli strumenti che passa dalla differenziazione chiara dei canali di finanziamento e dalla revisione periodica degli Avvisi alla luce dei feedback raccolti. La nostra programmazione non è infatti un dispositivo rigido, ma un quadro di indirizzo che può essere aggiornato quando il contesto lo richiede. In secondo luogo, con una assistenza attiva alle imprese nella rimodulazione degli interventi. Non ci limitiamo a finanziare progetti: accompagniamo le organizzazioni nei momenti di cambiamento, aiutandole a ricalibrare contenuti, tempi e metodologie quando emergono nuove esigenze. Infine, attraverso un investimento costante su dialogo e co-progettazione. I tavoli tecnici e gli Avvisi Speciali nascono proprio per sperimentare interventi in chiave anticipatoria, intercettando segnali deboli e trasformandoli in linee di intervento prima che diventino emergenze siste-

niche. In un contesto incerto e volatile, il compito di un Fondo non è solo garantire correttezza amministrativa, ma costruire condizioni di adattabilità. La qualità del sistema si misura oggi nella capacità di tenere insieme rigore e flessibilità, controllo e innovazione. È su questo equilibrio che Foncoop sta concentrando il proprio sforzo evolutivo.

Entriamo nella programmazione del 2026: quali sono le priorità strategiche di Foncoop? Su quali temi intendete concentrare le risorse?

Ho già detto degli assi tematici portanti della nostra programmazione: sostenibilità, AI e intergenerazionalità. Ma a questi si affiancano quelli sviluppati con apposite iniziative nell'ambito degli Avvisi Speciali che, voglio sottolinearlo, nascono dall'ascolto sistematico dei fabbisogni e delle nuove dinamiche di mercato e si accompagnano a un'attività crescente di networking e presenza in contesti autorevoli dell'apprendimento. Porto un esempio: il 2026 si è aperto con l'Avviso Speciale **68 SkillRoute**, che risponde a un'altra criticità strutturale del sistema produttivo: la carenza di manodopera qualificata. Con SkillRoute, che nasce da un nostro tavolo di coprogettazione con tutti gli attori del sistema, affianchiamo con uno strumento snello ed efficace le imprese che vogliono promuovere programmi di formazione transnazionale per far arrivare in Italia lavoratori stranieri qualificati, inserendoli con successo nelle proprie realtà. È un Avviso che ha già avuto un riscontro molto positivo e colloca Foncoop all'intersezione tra politiche formative e politiche attive del lavoro. Altri Avvisi Speciali in corso di sviluppo riguarderanno il settore del credito e della finanza – tra i più interessati dalla spinta trasformativa dell'innovazione digitale – e quello dell'economia sociale come ambito di ridefinizione dei sistemi di welfare a livello territoriale.

Quali sono i principali Avvisi oggi disponibili o di prossima pubblicazione per le imprese che aderiscono a Foncoop? Può indicarci le linee di intervento più rilevanti, le novità rispetto agli anni precedenti e che tipo di progetti vi aspettate di vedere candidati?

Per il 2026 sono stanziati non meno di 12 milioni di euro per gli Avvisi del Fondo di Rotazione, ai quali si aggiungono le risorse destinate agli Avvisi speciali. Sono previsti un Avviso Aziendale e un Avviso Strategico: il primo risponde ai fabbisogni aziendali immediati; il secondo sostiene processi di trasformazione nel medio-lungo periodo, quando la formazione diventa leva di cambiamento strutturale. Entrambi

orientano la domanda formativa verso le direttrici che caratterizzano la programmazione del Fondo: innovazione dei processi, sostenibilità integrata, evoluzione organizzativa e rafforzamento delle competenze collaborative. Finanziano piani mono e pluri-aziendali. E poi c'è l'Avviso per l'offerta formativa a Catalogo, che interviene in modo tempestivo e agevolato sulla domanda immediata di formazione delle piccole imprese. Qui abbiamo già introdotto nel 2025, e riproposto nel 2026, la rotazione calmierata: la possibilità per le Pmi di accedere ogni anno al Catalogo per mantenere e aggiornare nel tempo le competenze di lavoratrici e lavoratori. Per il Catalogo è attivo anche un meccanismo di prenotazione delle risorse, che offre agli enti formativi e ai soggetti proponenti la possibilità attivarsi per promuovere l'aggregazione dei bisogni formativi delle Pmi, spesso troppo frammentati, così da rendere gli interventi economicamente sostenibili.

Il 2026 si è aperto con l'adozione delle nuove linee guida del Ministero del Lavoro sui Fondi. Qual è la sua valutazione su questo intervento e che impatto avrà, a suo avviso, su Foncoop e in generale sul modo di fare formazione continua in Italia?

Le nuove linee guida sono un intervento atteso da tempo che Foncoop accoglie con grande interesse e attenzione. È indubbio che a tendere vi sarà un rafforzamento della trasparenza, della qualità e della capacità di programmazione dei Fondi. Molte delle linee di sviluppo proposte erano già al centro della dinamica evo-

lutiva del nostro Fondo e dunque accogliamo l'iniziativa ministeriale come uno stimolo a consolidare quanto già fatto e ad accelerare su alcuni ambiti dove abbiamo margini di ulteriore miglioramento. Personalmente, reputo molto interessante l'idea di dare ai Fondi un maggior protagonismo nell'ambito delle politiche attive, anche attraverso la gestione di risorse complementari. Credo che la nostra capacità di dialogo con il mondo produttivo ci consenta di offrire soluzioni utili per mitigare il problema del mismatch delle competenze con beneficio reciproco per imprese e lavoratori attualmente inoccupati o disoccupati. Allo stesso tempo, crediamo si aprano interessanti opportunità per agire ancora più pervasivamente nel nostro ambito di intervento originario e prioritario che è quello della formazione continua. Avere la possibilità di accedere a risorse integrative per rafforzare in nostri interventi è di fondamentale importanza. Il confronto che si è aperto con il Ministero del Lavoro per promuovere il fine tuning propedeutico a un'applicazione proficua dei nuovi dispositivi è un'occasione da non sprecare. Bisogna operare in un framework chiaro e condiviso trovando il modo di non annullare le specificità dei Fondi che, al di là di qualche sporadico elemento di "colore", derivano in larga parte proprio dalla natura bilaterale di questi organismi. È proprio grazie alla prossimità rispetto a imprese e lavoratori che siamo riusciti a mettere al punto nel corso del tempo strumenti particolarmente efficaci per promuovere la formazione continua anche in contesti difficili e ambiti scarsamente ricettivi. 

Chi è Gianfranco De Simone

Gianfranco De Simone, economista quantitativo e dirigente con lunga esperienza nella ricerca educativa e formativa, nella valutazione delle politiche pubbliche e nella gestione di team e organizzazioni, è dal 2024 Direttore Generale di **Foncoop**. Nel 2023 ha fondato l'Evaluation Lab del Fondo per la Repubblica Digitale, unità indipendente per la valutazione d'impatto con metodi controfattuali. In precedenza, ha diretto l'area ricerche della Fondazione Agnelli ed è stato ricercatore in istituzioni accademiche in Italia e all'estero. Ha svolto attività di advocacy, consulenza per decisori politici e collaborato con media nazionali come esperto su istruzione e formazione. Ha ideato e sviluppato applicazioni digitali innovative in ambito educativo (Eduscopio.it, Futuri.education) e pubblicato articoli e saggi su riviste internazionali e volumi di ampia diffusione.

